TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。

’10年度決算 ならびに ’11年度計画

2011. 04. 28

目　次

’10年度決算　概要

増収増益決算

国内住設、海外住設、新領域、すべての事業領域で増収増益、

国内新商品の好調、海外住設事業の好調に加え、

Vプラン2017による全社コストリダクション活動で増益

売　　　上 ：4年ぶりの増収
営業利益 ：2年連続の増益
経常利益 ：2年連続の増益
当期純利益 ：2年連続の増益

【国内住設事業】

・新築売上は、下期以降に前年を上回るようになるも通期では前年比　▲4%

・リモデルは需要の強さに加え、８月に発売した新商品やフェアの寄与も大きく　＋5%

【海外住設事業】

・中国はじめアジア全般にて好調に推移

・米国は景気悪化の中、現地通貨ベースでは伸びたものの円高の影響で前年割れ

【新領域事業】

・セラミック事業は世界的な半導体の需要好調を受け精密セラミックス部品が伸張

【震災の影響】

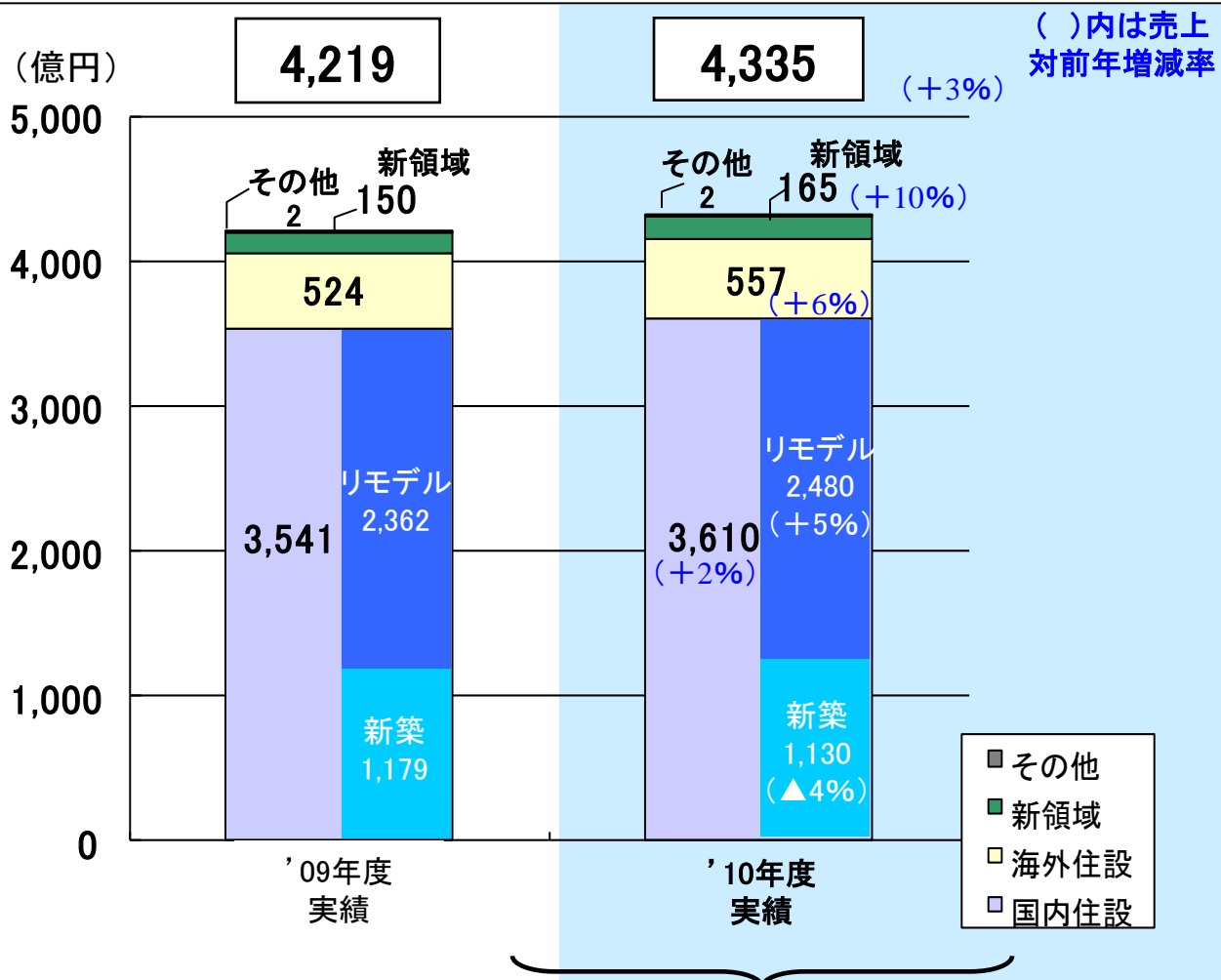
・生産拠点や販売拠点の一部が被災し生産・出荷・販売に影響

’10年度決算　P/L概要

単位：億円（未満は切り捨て）

	’09年度 実　績	’10年度 実　績	対前年増減 （増減率）
売上高	4,219	4,335	+116 (+2.8%)
営業利益	65	140	+ 74 (+112.7%)
経常利益	73	138	+ 65 (+88.8%)
特別損益	▲ 20	▲ 57	▲36
当期純利益	8	51	+ 42

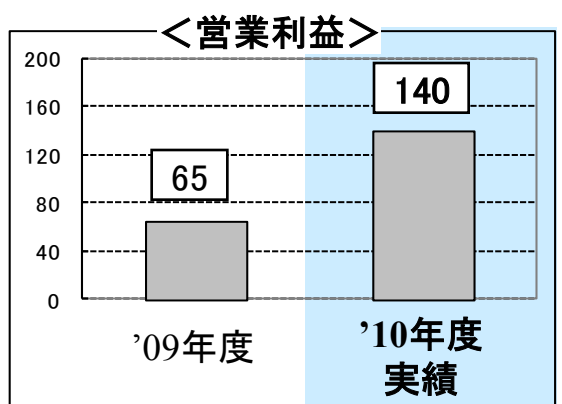
設備投資	116	262
減価償却	205	197

’10年度決算　需要分野別売上高

（億円）

	’09年度実績	’10年度実績
合計	4,219	4,335（＋3%）
その他	2	2
新領域	150	165（＋10%）
海外住設	524	557（＋6%）
国内住設	3,541	3,610（＋2%）
リモデル	2,362	2,480（＋5%）
新築	1,179	1,130（▲4%）

（　）内は売上対前年増減率

単位：億円（未満は切り捨て）

注：
マネジメントアプローチの導入にあたり、2010年度より需要分野別の開示を以下4つに変更
『国内住設事業』　『海外住設事業』
『新領域事業』　『その他』

	’09年度	’10年度実績
国内	47	110
（リモデル）	67	115
（新築）	▲20	▲5
海外	56	72
新領域	▲27	▲21
その他	▲10	▲21

	’09年度	’10年度
新築着工戸数（1-12月）	79万戸	81万戸（＋3%）
納入時期ベースの需要	90万戸	80万戸（▲11%）

全ての需要分野において増収

’10年度決算　国内住設の商品別売上高

TOTO

	’09年度	’10年度	
	売上高（億円）	売上高（億円）	前年比（%）
レストルーム計	1,353	1,434	＋ 6%
水栓機器			＋ 6%
浴室			▲ 2%
キッチン・洗面			＋ 1%
バス・キッチン計	1,965	2,003	＋ 2%
その他計	303	270	▲11%
合計（調整前）※	3,622	3,708	＋ 2%

国内住設合計	3,541	3,610	＋ 2%

※セグメント間の内部売上高又は振替高

’10年度決算　海外住設の市場別売上高

米州	’09年度	’10年度	増減率
（単位：百万ドル）＜現地通貨での業績＞			
売上高	192.9	194.9	+1%
営業利益	4.4	3.5	▲21%
（為替　円／＄）	92.10	81.49	

（単位：億円）	’09年度	’10年度	増減率
売上高	177.7	158.8	▲11%
営業利益	4.1	2.9	▲30%

中国	’09年度	’10年度	増減率
（単位：億人民元）＜現地通貨での業績＞			
売上高	17.9	22.5	+25%
営業利益	4.3	6.2	+44%
（為替　円／人民元）	13.49	12.30	

（単位：億円）	’09年度	’10年度	増減率
売上高	242.3	277.3	+14%
営業利益	58.0	76.2	+31%

欧州	’09年度	’10年度	増減率
（単位：百万ユーロ）＜現地通貨での業績＞			
売上高	13.7	16.0	+17%
営業利益	▲ 12.4	▲ 17.0	▲36%
（為替　円／ユーロ）	132.00	107.90	

（単位：億円）	’09年度	’10年度	増減率
売上高	18.0	17.2	▲4%
営業利益	▲ 16.5	▲ 18.3	▲11%

アジア・オセアニア	’09年度	’10年度	増減率
（単位：百万ドル）＜現地通貨での業績＞			
売上高	94.3	127.6	+35%
営業利益	12.0	14.9	+24%
（為替　円／＄）	92.10	81.49	

（単位：億円）	’09年度	’10年度	増減率
売上高	86.8	104.0	+20%
営業利益	11.1	12.2	+10%

（単位：億円）合計	’09年度	’10年度	増減率
売上高	524.9	557.3	+6%
営業利益	56.6	72.9	+29%

米州：景気回復の遅れにより、微増

中国：沿海部・内陸部ともに高い成長

欧州：新規市場への投資継続しており営業利益はマイナスに

'10年度決算　営業利益の増減益要因（前年差異）

TOTO

単位：億円（未満は切り捨て）

増減要因			'10年度計画		'10年度実績	
プラス要因	コストリダクション	従前のコストリダクション	+ 50	+ 78	+ 48	+ 76
		Vプランコストリダクション	+28		+ 28	
	リモデル売上高の増加		+ 53		+ 41	
	海外売上高の増加		+ 21		+ 21	
	経費削減（販管費など）		+ 40		+ 37	
	新商品生産等による増産益		+ 7		+ 7	
	その他		+ 8		+ 7	
マイナス要因	新築売上高の減少		▲ 21		▲ 15	
	販売強化投資		▲ 72		▲ 71	
	原材料の値上がり		▲ 28		▲ 28	
	販売価格の下落・ボリュームゾーンの拡大		▲ 1		▲ 1	
合計			+ 85		+ 74	

計画は11年1月修正の
営業利益150億ベースのもの

国内住設：東日本大震災の影響（事業への影響）

TOTO

営業利益

	生産設備への影響	調達部品による影響
レストルーム	■ウォシュレット 茨城工場が停電・断水で 生産停止	■衛陶 一部部品が入手困難で NEORESTAH/RHの受注停止
バス・キッチン	■キッチン 計画停電の影響で工場の 稼働率は70%程度まで落ち込む	■キッチン・水栓 一部部品が調達できず、 一部商品の受注停止
セラミック	福島県のTOTOファインセラミックス 楢葉工場・富岡工場が原発の警戒 区域となり、立入りできない	

業績へのインパクト

営業利益
10億円

震災損失

＊棚卸資産の踏下げ・評価損　▲5.8億
＊固定資産撤去費・原状回復費　▲2.6億
＊営業休止期間中の固定費　▲1.4億　…など

特損
12億円

目　次

’11年度　通期計画　概要

TOTO

東日本大震災の影響を受け、上期は減収・営業赤字、下期以降に挽回の計画

通期では増収、営業利益・経常利益は減益、当期純利益は増益の計画

【国内住設事業】

・お客様にTOTO商品とサービスを完全な形でお届けできるよう、
　生産・販売の安定化を図り、経営計画の達成に向けてグループ全社一丸となって取組む。

【海外住設事業】

・米州、中国、欧州、アジア・オセアニア全ての地域において増収計画

・販売強化・エリア拡大のため、ブラジル、インドに販売会社を設立

・供給力強化のために、中国に工場を新設

【新領域事業】

・環境建材事業は海外展開を加速させ増収計画

・セラミック事業は震災により止まった生産を、OEMや設備新設により早期回復させる

’11年度計画　P/L概要

単位：億円（未満は切り捨て）

	'10年度実績	'11年度計画			対前年増減
		上期	下期	合計	（増減率）
売上高	4,335	2,000	2,450	4,450	+115 (+3%)
営業利益	140	▲ 15	135	120	▲20 (▲14%)
経常利益	138	▲ 10	140	130	▲8 (▲6%)
特別損益	▲ 57	▲ 5	▲ 5	▲ 10	+47
当期純利益	51	▲ 30	110	80	+30 (+57%)

設備投資	262	165	95	260
減価償却	197	90	100	190

東日本大震災の影響

■想定されるリスクと営業利益へのインパクト

当初計画 150億

震災の影響 10億

実績 140億

'10年度実績

90億

震災前の計画 210億

震災による需要減少の影響
①リモデルマインドの減少
②新築需要の減少
③仕入先企業からの部材調達不足
④計画停電による影響
⑤原材料単価の高騰
⑥Vプランの遅れ（ものづくり革新など計7億）

発表計画 120億

①仕入先企業からの部材供給の遅延リスク
②原材料価格の高騰リスク
③為替変動リスク
④リモデル需要のマインド回復遅れリスク

'11年度計画

※キッチン事業について
→部品の供給体制が整ったため、
5月9日より新規受注開始
5月19日より出荷再開

’11年度計画　需要分野別売上高

（億円）

	’10年度 実績	’11年度 計画
合計	4,335	4,450（＋3%）
その他	2	2
新領域	165	171（＋3%）
海外住設	557	650（＋17%）
国内住設	3,610	3,627（＋0.4%）
リモデル	2,480	2,539（＋2%）
新築	1,130	1,088（▲4%）

（　）内は売上対前年増減率

■ その他　■ 新領域　■ 海外住設　■ 国内住設

単位：億円（未満は切り捨て）

注：
マネジメントアプローチの導入にあたり、
2010年度より需要分野別の開示を
以下4つに変更
『国内住設事業』　『海外住設事業』
『新領域事業』　　『その他』

	’10年度実績	’11年度計画
国内	110	84
（リモデル）	115	97
（新築）	▲ 5	▲ 12
海外	72	84
新領域	▲ 21	▲ 20
その他	▲ 21	▲ 27

新築着工戸数（1-12月）	81万戸	79万戸（▲3%）
納入時期ベースの需要	80万戸	79万戸（▲2%）

※計画に仮設住宅は含まず

新築戸建需要の回復とリモデル販促活動を強化

’11年度計画　海外住設の市場別売上高

米州	’10年度	’11年度	増減率	’10年度	’11年度	増減率
	(単位:百万ドル)＜現地通貨での業績＞			(単位:億円)		
売上高	194.9	230.0	+18%	158.8	190.9	+20%
営業利益	3.5	6.8	+93%	2.9	5.6	+97%
(為替　円／＄)	81.49	83.00				

中国	’10年度	’11年度	増減率	’10年度	’11年度	増減率
	(単位:億人民元)＜現地通貨での業績＞			(単位:億円)		
売上高	22.5	25.1	+11%	277.3	313.8	+13%
営業利益	6.2	6.2	±0%	76.2	77.3	+2%
(為替　円／人民元)	12.30	12.50				

欧州	’10年度	’11年度	増減率	’10年度	’11年度	増減率
	(単位:百万ユーロ)＜現地通貨での業績＞			(単位:億円)		
売上高	16.0	19.7	+23%	17.2	21.7	+26%
営業利益	▲ 17.0	▲ 10.2	−	▲ 18.3	▲ 11.2	−
(為替　円／ユーロ)	107.90	110.00				

アジア･オセアニア	’10年度	’11年度	増減率	’10年度	’11年度	増減率
	(単位:百万ドル)＜現地通貨での業績＞			(単位:億円)		
売上高	127.6	149.3	+17%	104.0	123.9	+19%
営業利益	14.9	14.8	▲1%	12.2	12.3	+1%
(為替　円／＄)	81.49	83.00				

合計 (単位:億円)	’10年度	’11年度	増減率
売上高	577.3	650.3	+17%
営業利益	72.9	84.0	+15%

米州:環境が厳しい中、強みのある商品の販促強化する

中国:ショールーム、生産拠点の拡大により旺盛な需要に応える

欧州:新商品とショールームで商品力･提案力を強化

’11年度計画　営業利益の増減益要因（前年差異）

TOTO

＜単位：億円＞

増減要因				11年度計画
プラス要因	コストリダクション	従前のコストリダクション	＋ 32	＋ 55
		Vプランコストリダクション	＋ 23	
	リモデル売上高の増加			＋ 21
	海外売上高の増加			＋ 11
マイナス要因	新築売上高の減少			▲13
	原材料の値上がり			▲32
	Vプラン投資（衛陶工場稼働による初期コスト等）			▲23
	労務費関連の増			▲14
	販売価格の下落・ボリュームゾーンの拡大			▲ 9
	その他			▲15
合計				▲20

継続的なコストリダクション、売上増を計画するも原材料値上がりなどで減益

1株あたりの配当

TOTO

	’10年度	’11年度計画
中間	5．0円	5．0円
期末	5．0円	5．0円
年間計	10．0円	10．0円

配当額は引続き年間10円の計画

目　次

海外住設事業：米州事業

TOTO

住宅を取巻く環境は依然厳しい
ブラジルに参入し、さらなる事業拡大をはかる

■事業環境

中古住宅販売件数が若干上向くも、今期中の大幅な回復は見込めない。
非住宅は2011年度はマイナス成長の見通し。完全失業率は長期に渡り高止まりのまま

■TOTOの取組み

TOTO USA
TOTO Brasil

ブラジルへの本格参入

市場特性

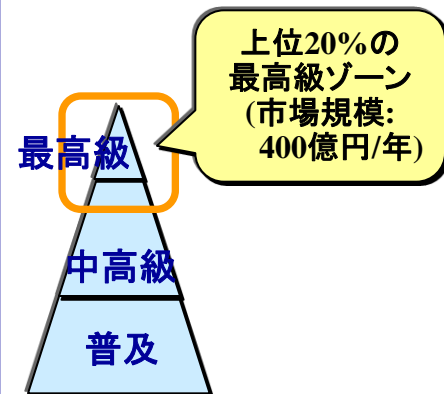
GDP成長率は2010年が7.5%、2011年は4.5%程度と予測されており、
新興国BRICSの一角として高い期待と注目を集める

現地法人の設立

拡大する市場に対応するため、2011年1月に
TOTO Do Brasil Distribuicao e Comercio, Ltda. を設立
（トートー・ド・ブラジル・ディストリブイソン・イ・コメルシオ・リミターダ）

戦略

狙いの市場　：全市場のトップ20%程度の最高級～高級市場
供給体制　：アメリカ・アジア工場で生産した商品の輸入販売
販売体制　：パートナー開拓・著名物件への指定活動を開始
売上目標　：2013年度に10億円

海外住設事業:中国事業

TOTO

継続して高い経済成長が見込まれる
旺盛な需要に対応するため、生産体制を強化

■事業環境

経済成長率は、10年度の成長率よりは鈍化するものの
引続き9%前後の高い成長率が見込まれる。
金融引締めへの転換により、過熱気味の不動産市場に影響が出ると考えられる。
また、政府は内需主導による成長モデルへの転換を目指す中、最低賃金が各都市で上昇。

■TOTOの取組み

継続して受注好調で、工場はフル生産の状況が続く。
中国向けの供給力を高めるために、福建省に新規工場設立

社名:東陶(福建)有限公司
場所:福建省漳州市
投資:63億円

東陶華東第二、東陶福建の稼動で、**中国での生産量は現在の1.6倍に**なる

中国での生産体制

工場名	稼動	生産量
現工場 (東陶北京・北京東陶・東陶華東)	稼働中	190万pc/年
東陶華東第二 (増強分)	11年5月 (11年9月)	50万pc/年
東陶福建	13年8月	60万pc/年
合計	―	**300万pc/年**

海外住設事業：欧州事業/アジア・オセアニア事業

TOTO

欧州事業

展示会（ISH）への出展

＊欧州最大級の展示会に継続参加

開催日程：2011年3月15（火）～19日（土）

開催場所：ドイツ　フランクフルト国際見本市会場

来場者数：20.4万人

出展社数：2,355社

欧州強化施策

＊スイート展開による商品提案力強化

＊増えてきた納入事例をベースとした提案強化

＊ロンドンショールームを最大限に活用した
　オリンピック需要の取り込み

＊英国以外の設計事務所への提案強化

売上伸ばして利益も改善

アジア・オセアニア事業

インド現地法人の設立

インドは経済成長率が年率8%と高く、
新興富裕層が広がる重要拠点。
インドにおける水まわり商品の
販売・物流面の事業基盤整備、
将来の生産体制の基盤整備のため
現地法人を設立

社　名：TOTO India Industries Private Limited
所在地：マハラーシュトラ州　ムンバイ市
設　立：2011年1月

2017年に50億の売上を目指す

継続して高い経済成長が期待されるインドでTOTOブランドを確立

■ハイドロテクトの輪の拡大

日本に続き、海外でも『ハイドロテクトの輪の会』を実施。
第1回目は2010年12月に、デュッセルドルフにて開催。

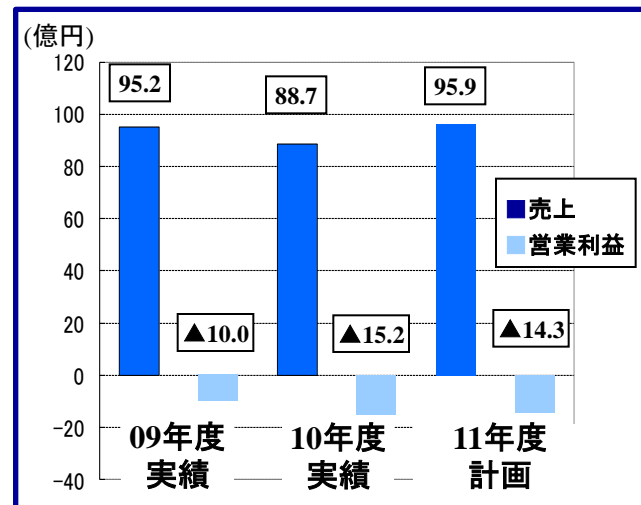
会議内容

空気浄化技術ブランド「ハイドロテクト」を用いた欧州での
光触媒マーケット拡大施策について議論を展開。
TOTOによる日本、米国での活動事例のほか、
欧州企業も活動事例を発表。

参加企業

厳選した欧州パートナーおよびその候補 計9社
PilkingtonやSaint Gobain Performance Plastics等
各建材業界のトッププレーヤー

(億円)

	09年度実績	10年度実績	11年度計画
売上	95.2	88.7	95.9
営業利益	▲10.0	▲15.2	▲14.3

■納入実績の拡大

オランダ

場所
⇒オランダ、ルールモント
用途
⇒ショッピングセンターの外壁タイル
供給
⇒ドイツ、DSCB社
（ハイドロテクトパートナー）

中国

場所
⇒中国、上海
用途
⇒高層マンションの外壁タイル
供給
⇒TOTO中国

グローバル展開を強化

新領域事業：セラミック事業・燃料電池事業

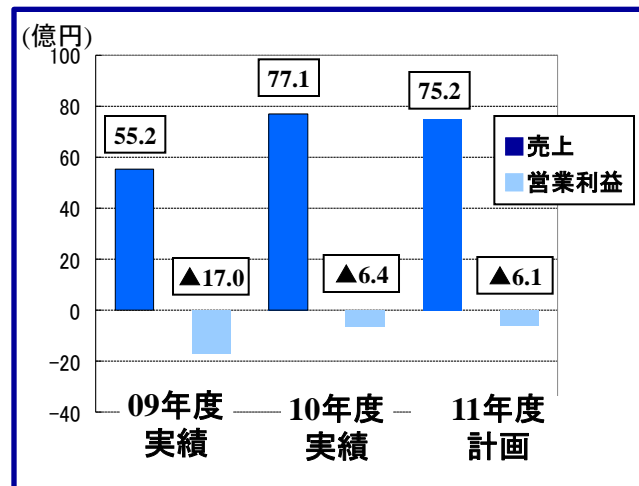
TOTO

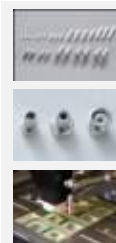
セラミック事業

■半導体・液晶向け部材

モバイル端末の普及　PCの小型化・高性能化

用途多様化、高画素数化する中で、
要望はより高精細化、微細化

高い剛性により安定した運動精度が得られるTOTOの
半導体・液晶用の高精細装置用構造部材は高評価いただいている。
納入先は下期は前年比10%程度の伸びを見込み、需要は依然強い

■震災の影響

福島県のTOTOファインセラミックス
楢葉工場・富岡工場が原発の警戒区域となる。
お客様から「他のものではなくTOTOの製品が欲しい」と
ご要望いただき、OEMや設備移転により生産設備を整備

フェルール　⇒OEM生産にて対応
レセプタクル
⇒茨城県のウォシュレット工場内に設備新設
ボンディングキャピラリー
⇒協力メーカーと連携し対応
全力で復興を進め、一部製品は4月より出荷再開

今年度も「オンリーワン」技術を活かした商品展開で伸張の計画

燃料電池事業

実際の家庭でフィールド試験を行うことで耐久性への課題が残る
⇒モジュール発売を12年度に延期
⇒茅ヶ崎工場内の量産設備の整備も発売にタイミングを合わせる

2012年度の本格事業化を目指す

目　次

Vプラン：サプライチェーン革新・ものづくり革新

TOTO

TOTOマテリアの生産拠点統合

本社・土岐工場	御嵩工場
所在地 ⇒岐阜県土岐市 敷地面積 ⇒60,422㎡ 生産品目・機能 ⇒鏡生産、研究開発、物流センター 等	所在地 ⇒岐阜県可児郡御嵩町 敷地面積 ⇒56,391㎡ 生産品目・機能 ⇒内装タイル、大型陶板、ﾀｲﾙﾃﾞｯｷｼｽﾃﾑ材生産 等

土岐工場への拠点一元化

＊ハイドロテクト・大型陶板の品質向上・コスト競争力強化
＊技術開発拠点
＊マザー工場　　・・・として再編

統合完了：12年4月予定

コストダウン効果：2億円/年
12年4月より

土岐工場への拠点一元化の推進より事業効率化と体質強化を実現

TDY共同購買革新活動の推進

2010年度
⇒各社で使用するカタログや取扱説明書などの印刷用紙のTDY共同コンペ

効果：0.2億円/年
11年2月より

2011年度
⇒ダンボール等の生産副資材および間接材のTDY共同コンペ

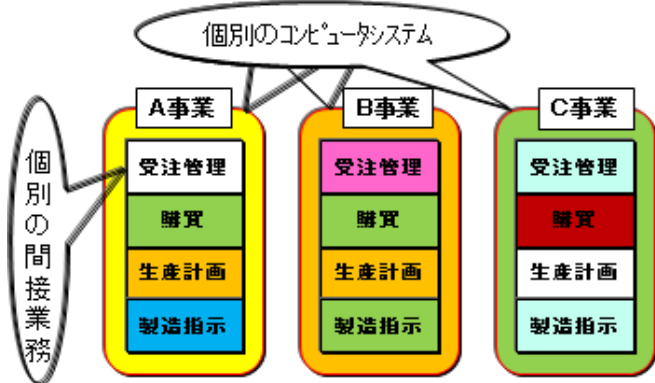
効果：0.3億円/年
11年4月より

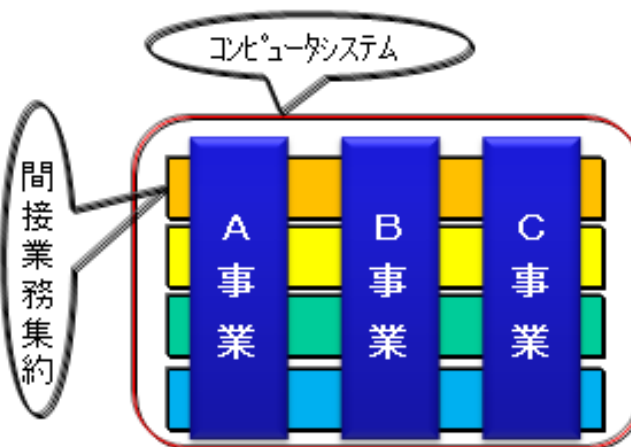
TDY(TOTO・DAIKEN・YKK AP)アライアンスを活用した購買を推進

Vプラン：経営情報イノベーション

TOTO

現状：事業部個別の生産管理システム

グループ全体で70を超える数の生産管理システム

■問題点
・業務プロセスが事業部個別最適になっており、全社的に間接業務が非効率となっている。
・効率的なシステム投資ができていない。

あるべき姿：全社で共有する統合生産管理システム

■期待されること
・事業統合、生産再編成の実施を容易にする。
・情報化コストの最適化を図る。
・今後進出する新興国で迅速に生産活動を開始する。
・法制度や規制、M&Aへの対応力を高める。

投資：30〜40億円
（2016年までの累計）

効果：16億円/年
17年2月より

2012年度より順次稼働開始、2016年度には全事業部完了予定

目　次

【ご参考資料】 特別損益(’10年度ならびに’11年度)

TOTO

■’10年度

特別利益		**0.3 億円**
	土地売却益	0.2 億円
	投資有価証券売却益	0.1 億円
特別損失		**57.7 億円**
	事業再編費用	25.9 億円
	資産除去債務	9.1 億円
	有価証券評価損	6.2 億円
	減損損失	2.9 億円
	関係会社株式売却損	0.8 億円
	震災損失	12.3 億円

■’11年度

特別損失		**10.0 億円**
	震災損失	10.0 億円

【ご参考資料】 仮設住宅への対応

TOTO

■国側の計画

『仮設住宅：2ヶ月で約30,000戸、さらに42,000戸を建設する』

（社）プレハブ建築協会が国土交通省・経済産業省の要請を受けて対応。
協会内の会員会社にて構成されている下記2部会にて必要戸数を分担。

（社）プレハブ建築協会　東北地方太平洋沖地震対策本部

- 大手ハウスメーカー
- プレハブ会社

■TOTOの対応

浴室　と　便器
TOTO供給予定数量
（シェア相当の供給を最低限確保する）

浴室
千葉工場で増産対応中
部品入荷も順調

便器
滋賀工場と海外工場にて
増産対応中

このプレゼンテーション資料は、２０１１年４月２８日現在の将来に関する前提・見通し・
計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等にかかわる
リスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

あしたを、ちがう「まいにち」に。